



**MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS PYMES
EMPLOYEE MOTIVATION IN SME**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**GRADO EN RELACIONES LABORALES
FACULTAD DE DERECHO
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
2019/2020**

**AUTORA: DÑA. SARA OMAÑA FERNÁNDEZ
TUTOR: DR. D. JOSÉ N. GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ**

RESUMEN

La motivación laboral es uno de los temas de mayor interés para la psicología social y del trabajo. Desde hace años, este tipo de motivación ha ido ganando importancia hasta convertirse en objeto de estudio para multitud de autores. Sin embargo, dentro de la organización como empresa, su relevancia es más paulatina e, irónicamente, el centro de su efecto.

A lo largo de este mismo trabajo se intentará demostrar la importancia de una motivación estable en los trabajadores, para la productividad, el clima laboral y la empresa en general... Así como las técnicas o aspectos a tener en cuenta para la implementación de la motivación.

Además, se realizará una encuesta a trabajadores de distintas empresas y sectores que nos resultará en la motivación de la plantilla de las PYMES.

ABSTRACT

Employee motivation is a really interesting topic in Social Psychology. For years, this type of motivation has become more and more relevant and it is now a field of study. However, in contrast, organizations and companies do not give it the same importance, although, ironically, it is where the concept becomes significant.

Throughout this work, the importance of having a balanced employee motivation in order to increase productivity, improve the work atmosphere or the company in general is highlighted. Finally, some techniques to improve employee motivation are considered.

Furthermore, a survey to workers of different companies has been carried out to measure employee motivation in SME (small and medium-sized enterprise/ businesses) staff.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. Definición de conceptos que inciden en la motivación laboral.

3.2. Aproximaciones teóricas a la motivación laboral.

3.2.1. *Teoría de la Motivación Humana de A. Maslow.*

3.2.2. *Teoría de las Necesidades de D. McClelland.*

3.2.3. *Teoría ERC de C. Alderfer.*

3.2.4. *Teoría Bifactorial de F. Herzberg.*

3.2.5. *Teoría de las Expectativas de V. Vroom.*

3.2.6. *Teoría de la Equidad de S. Adams.*

3.2.7. *Teoría de la Modificación de Conducta de B.F. Skinner.*

3.3. Factores que repercuten en la motivación laboral.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Encuesta como técnica de investigación.

4.2. Encuesta para conocer las valoraciones de una muestra de trabajadores de Cantabria.

5. RESULTADOS

5.1 Tamaño de la empresa.

5.2 Antigüedad en la empresa.

5.3 Situación motivacional en el trabajo.

5.4 Expectativas del sujeto en el trabajo.

5.5 Herramientas de trabajo.

5.6 Triunfo laboral.

5.7 Relación salario-necesidades.

5.8 Relación trabajador-superiores.

5.9 Relación tareas-motivación.

5.10 Relación trabajo-reconocimiento.

5.11 Relación trabajo-satisfacción.

5.12 Relación retribución-esfuerzo.

5.13 Relación trabajo-desarrollo.

5.14 Relación sujeto-entorno.

5.15 Relación sujeto-reconocimiento.

5.16 Relación sujeto-compromiso.

5.17 Relación sujeto-compromiso ajeno.

5.18 Sujeto como persona en el trabajo.

5.19 Percepción del lugar de trabajo.

6. CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

El mercado laboral es un ámbito que se refleja la sociedad de un país. Desde hace años el mercado laboral y, por ende, la economía española es un tanto inestable, pues se recupera de una crisis financiera. Esto hace que las condiciones laborales cambien, lo que conlleva una posibilidad de desmotivar al trabajador.

Además de los motivos monetarios, la creciente regulación legal en cuanto al trabajo es otro de los aspectos que “manejan” el trabajo en España y que incide en la motivación de sus trabajadores: los salarios mínimos, las bonificaciones de formación, el papel de las agencias de colocación...

Lo que no se puede negar es que la motivación es una sensación intrínseca de cada persona que se proyecta social y laboralmente y que esa es la razón de su importancia, que incurre en el complicado mundo laboral.

No hay duda de que la motivación es un aspecto a gestionar por los departamentos de Recursos Humanos, ya que es una de las claves para el éxito de las organizaciones.

La motivación o el motivo por el cual las personas trabajan puede tener distintas bases, pero es difícil negar que la falta de la misma es la responsable de ocasionar desniveles en la vida personal y profesional de las personas.

Generalmente, para las empresas la motivación importaba si incidía en la rentabilidad de la misma. No obstante, actualmente, hay empresas muy posicionadas en su sector que dedican tiempo y recursos a intentar que sus empleados estén motivados y cómodos en sus puestos de trabajo, y con ello se aseguran que otras empresas no podrán contratar a sus activos. El coaching, las mejoras voluntarias, la formación... son algunas de las técnicas más usadas.

A lo largo de este trabajo, en el apartado “Estado de la Cuestión”, voy a intentar concretar y discernir no solo los conceptos que rodean a la motivación laboral sino

también las dimensiones que esta tiene. Nada se puede hacer sin echar una vista retrospectiva a las aproximaciones teóricas que hablan, estudian y definen la motivación, pues son estas las que sientan las bases sobre las que construir las demás teorías o los mecanismos a usar.

Por otro lado, en los apartados “Materiales y método” y “Resultados” he realizado también un estudio que trata de descubrir el nivel motivacional de los trabajadores. Como método de investigación he utilizado una encuesta que, como explico en el correspondiente apartado, es muy útil para conseguir datos cuantitativos. Completaron la encuesta 25 personas, y a raíz de sus respuestas he comentado los resultados y añadido gráficos que permiten analizar los porcentajes de manera más visual.

2. OBJETIVOS

Al comienzo de este trabajo me he planteado distintos objetivos. El primero de ellos y el más obvio e importante, es indagar sobre la motivación y, en concreto, la motivación laboral.

Por otro lado, es también objetivo principal de este trabajo y consecuencia del anterior, ampliar mis conocimientos sobre este tema, que ha sido estudiado tanto en la asignatura de Psicología del Trabajo como en Dirección de Recursos Humanos. Igualmente, es importante analizar los efectos que la motivación puede tener dentro de una organización. Otros aspectos que eran de mi interés:

- La relevancia que tiene tanto para los trabajadores, como para el departamento de Recursos Humanos, como para la productividad, los resultados empresariales....
- Las distintas consecuencias que tiene no solo, en el ámbito laboral, sino en una dimensión mucho más personal.

Dentro de estas consecuencias, también cabe considerar sus distintas manifestaciones.

Asimismo, con la encuesta y su consecuente investigación, quería comprobar el nivel de motivación que los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas, en adelante, PYMES y los factores de lo que ello depende.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

“Motivación” es un concepto que ha sido definido por multitud de autores a lo largo de la historia del estudio de las relaciones humanas y, más concretamente, de las relaciones laborales. (Montalvo y Plasencia, 2015) citan y dicen que (Chiavenato, 2000) definió la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.” y al hilo de esta definición (Ramírez, Abreu y Badii, 2008) recogen en su artículo que “el estudio de la motivación puede ser entendido como “la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”, (Reeve, 1994).

Son muchos los autores que correlacionan el concepto “motivación” con “motivo”, (Bayon, 2006) afirmó que “si el motivo es la fuerza que nos impulsa a hacer algo, la motivación es la causa, es decir, el contenido. La motivación alcanza la acción para que podamos realizar nuestro objetivo final”.

Como se puede comprobar, son cuantiosos los textos técnicos, informativos y científicos que hablan sobre la motivación, y también los que la definen. Sin embargo, a menudo se puede ver la palabra “motivación” acompañando a otras que marcan el ámbito de su estudio. El tipo que ahora nos incumbe es el de la “motivación laboral”, la cual “puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”, (Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998).

Al hilo de esto, es de vital importancia cercar los conceptos con los que se relaciona el incremento o el decremento de la motivación laboral. El “salario emocional”, por ejemplo, es citado por autores que lo definen como “una compensación retributiva compuesta por elementos no económicos destinados a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado, con el objetivo de

mejorar su calidad de vida y la del entorno”, (Nicolás, 2011). El “clima laboral” es conceptualizado como “percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas”, (Cuadra y Veloso, 2010), mientras lo relacionan muy estrechamente con el concepto de “satisfacción laboral”, explicado como “un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionada con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores. (Olsson y Wass, 2001)”, (Cuadra y Veloso, 2010). Por otro lado, se relaciona a menudo también, la motivación laboral, con el “estrés laboral”, (Peiró y Salvador, 1993) lo definen desde cuatro puntos de vista:

- El primero de ellos, desde la perspectiva del estímulo diciendo que el estrés son “fuerzas externas que producen efectos transitorios o permanentes”.
- Por otro lado, desde la percepción, remarcan que son “procesos perceptuales y cognitivos que producen secuelas físicas o psicológicas”.
- En cuanto a la interacción persona – ambiente anotan que son “desajustes (reales o percibidos) entre demandas de la situación y capacidades de las personas para enfrentarse a esas personas”.
- Por último, dicen que puede ser “una respuesta del individuo (fisiológica o psicológica) ante determinados estímulos ‘estresores’”.

3.2. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA MOTIVACIÓN LABORAL

“Tradicionalmente, la motivación en el trabajo, ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación (Peiró, 1990; Steer, Mowday & Saphiro, 2004; Thierry, 1998)”, (Arrieta-Salas y Navarro-Cid, 2008). Por lo tanto, a lo largo de este epígrafe, se intentará dar una rápida visión a las teorías clásicas más relevantes, comenzando por una de las teorías más extendidas, como es la que propone (Maslow (1943) para la revista “*Psychological Review*”, denominada “La Teoría de la Motivación Humana”

3.2.1 Teoría de la Motivación Humana de A. Maslow

Es más conocida como “La Pirámide de Maslow”, la cual jerarquiza las necesidades humanas en cinco categorías, “y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia, para la supervivencia y la capacidad de motivación”, (Quintero, 2007).

Entendiendo, con esto, que un hombre asciende en dicho orden solo cuando la menor de sus necesidades ha resultado lo suficientemente satisfecha. Cabe explicar las categorías en las que Maslow distingue las necesidades, en tanto en cuanto se relacionan con la supervivencia y así vemos las: “fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización”, (Quintero, 2007).

- **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Si lo trasladamos al ámbito laboral, se puede comparar con obtener un trabajo que le proporcione un salario.

- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal. Laboralmente se puede relacionar con la estabilidad y certeza sobre nuestro trabajo.

- **Necesidades sociales de amor, afecto y pertenencia:** [...] la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. [...].

En cuanto a la necesidad que pueda surgir en lo relacionado con el trabajo, se relaciona con la afiliación y el sentimiento de pertenencia al grupo o a la empresa.

- **Necesidades de estima:** [...] Las llamadas “necesidades de estima” orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la

persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; [...]. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Se puede relacionar, en cuanto al trabajo, con el reconocimiento de nuestros superiores.

- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica [...].

Lo cual, lo identificamos con el crecimiento, la plena realización dentro de la organización.

A continuación, incluimos una representación gráfica que describe el pensamiento de Maslow:

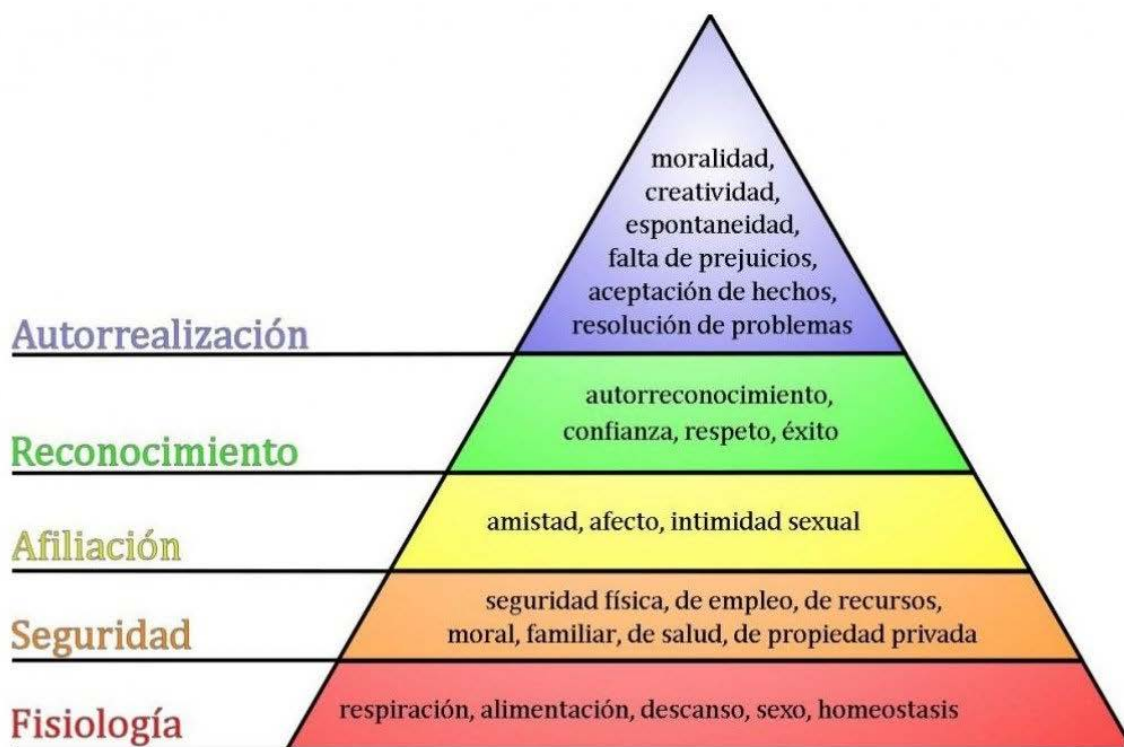


TABLA 1. PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

3.2.2 Teoría de las Necesidades de D. McClelland.

Siguiendo el hilo explicativo de este epígrafe, cabe destacar al psicólogo archiconocido D. McClelland, que “describió en su libro “The Achieving Societ”, su teoría de las tres necesidades: en ella, define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable”, (Figueroa, 2010).

Hay que relacionar la teoría de Mc Clelland con la “Teoría de la Motivación Humana”, de Maslow (1943), ya que el autor lo tomó como referencia. Un artículo publicado por Pérez (2015) explica que “Según McClelland, todas las personas poseen estas necesidades (Logro, Poder, Afiliación) en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma también distinta”.

En términos generales, podríamos decir que:

- “Las personas motivadas por el logro, tienden a ser muy eficaces a nivel individual, también lo pueden ser en equipo (dependerá de la calidad y competencias de sus componentes)”.
- “La motivación de afiliación es ideal para el trabajo en grupo, se generan un ambiente que favorece la compartición de conocimiento, mejorando el rendimiento global del equipo”.
- “La alta necesidad de poder es impulsora del mando sobre otros. Esta necesidad favorece la competitividad, el liderazgo, útil en negociaciones y procesos de decisión”.

Como apoyo visual se incluye la siguiente viñeta:



TABLA 2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND. ELABORACIÓN PROPIA

3.2.3. Teoría ERC de C. Alderfer

Alderfer, por otro lado, como investigador inmerso en la materia, fue objeto de opinión pública, pues se decía que los elementos motivacionales en los que basa su teoría no son más que los de Maslow.

Aun cuando esto es correcto, se puede argumentar que (Alderfer, 1969) realiza algunas críticas a la Teoría de Maslow (Naranjo, 2009), lo cual lleva a que su trabajo se diferencie en tres aspectos (Bonillo y Nieto, 2002). En primer lugar, reduce las cinco necesidades de Maslow a solo tres. Estas necesidades son las de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento

(desarrollo y crecimiento personal). En segundo lugar, argumenta que, en la aparición de una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan cubierto (satisfechas) de manera suficiente las inferiores. (Araya-Castillo; Pedreros-Gajardo, 2009).

A continuación, se incluye la tabla 3: Comparación de las teorías de Alderfer y Maslow.



TABLA 3. COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE ALDERFER Y MASLOW. ELABORACIÓN PROPIA

3.2.4 Teoría Bifactorial de F. Herzberg.

Herzberg es otro de los autores que, desde esta ya mencionada “visión”, destaca por sus aportaciones al campo investigativo de la motivación, sus causas y efectos.

Frederick Herzberg

Centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. De acuerdo a esto, concluyó que, la satisfacción laboral y la insatisfacción, laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas. Es decir, Herzberg estableció que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a la de los factores que producen satisfacción. (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2009).

Pérez (2015) aclara que “Herzberg propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores”:

- “La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción”.
- “La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo”.

Cabe detallar que Herzberg fue más allá especificando que:

Por un lado, los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactores, y por otro lado, los factores que producen insatisfacción se consideran como extrínsecos, de higiene, insatisfactores o de apoyo (Bonillo y Nieto, 2002). Los factores intrínsecos se relacionan con el contenido del trabajo (el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros) y los factores extrínsecos lo hacen con el contexto laboral (relaciones con el supervisor, el salario y las relaciones con los compañeros, entre otros), (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2009).

Pérez (2015) comenta: “Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización” que se relaciona con lo publicado por Amador Cid (2013) quien habla con mayor detalle sobre los factores de motivación de Herzberg: “La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. [...] Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo y a su vez es motivación misma del trabajador”.

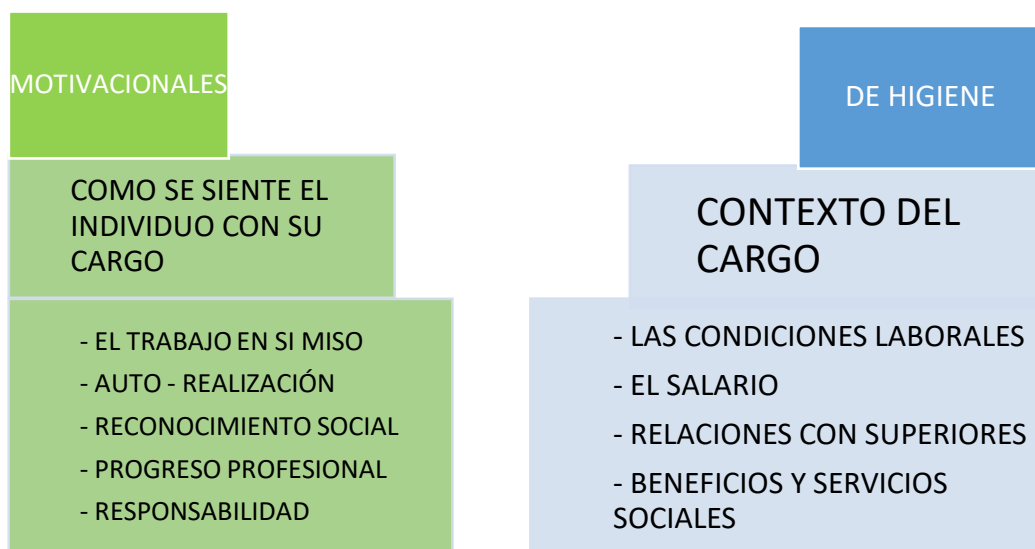


TABLA 4 TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG. ELABORACIÓN PROPIA

3.2.5 Teoría de las Expectativas de V. Vroom

Las teorías estudiadas anteriormente se clasificarían e incluirían dentro de lo que se conocen como “teorías de contenido”. Sin embargo, hay también otro tipo, las denominadas “teorías de proceso”, que están menos extendidas, pero guardan una importante relación con el tema central, que es la motivación. Brevemente, cabe mencionar o, incluso, explicar un par de ellas:

Víctor H. Vroom es el primer autor del que, quizá, deberíamos hablar, pues formula una teoría conocida como “La teoría de la expectativa o de Vroom”, que se desarrolló “para predecir los niveles de motivación de los individuos, especialmente en el mundo laboral. Parte de la asunción de que el individuo tomará una decisión cuando cree que sus esfuerzos le conducirán a un desempeño exitoso, el cual le producirá unos resultados positivos (Erez & Isen, 2002).”, (Vélez, Montoya y Marulanda, 2014).

La teoría de la expectativa se formula a través de tres de elementos como son la valencia, la expectativa y la instrumentalidad mediante los cuales se expresa la siguiente formula:

$$\text{Motivación} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \text{Valencia}$$

La expectativa, dentro de la teoría de Vroom, “es la creencia que el esfuerzo de alguien dará como resultado el logro de los objetivos deseados de desempeño”, (Corvo, 2019). Este concepto se refiere al convencimiento que equipara esfuerzo y resultados. Por otro lado, la instrumentalidad se relaciona con el papel fundamental de un trabajador dentro de la organización que tiene como meta la obtención de una recompensa. La valencia es el tercer componente de la ecuación y tiene que ver con “el valor que el individuo le da personalmente a las recompensas. Para que la valencia sea positiva, la persona debe preferir lograr el resultado que no lograrlo”, (Corvo, 2019). Cada uno de estos elementos deben ser considerados como condiciones motivacionales que ambas partes deben cumplir ya que, siguiendo la ecuación, la falta de uno de los factores podría desmotivar al trabajador.

3.2.6. Teoría de la Equidad de S. Adams

John Stacey Adams es, por otro lado, otro autor a remarcar por su “teoría de la equidad” desarrollada en 1965, y que:

Se entiende como un modelo de satisfacción, que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. [...] Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema. (López, Casique y Ferrer, 2007).

Son Fernández y Junquera (2010) los que aclaran que:

La categoría otro comprende personas en puestos similares dentro de la organización, así como amigos, vecinos o colegas, individuos con los que cualquier persona tiende a compararse por sus vínculos personales estrechos o por su similitud. La categoría sistema abarca políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración. La categoría sí mismo se refiere a las ratios de aportaciones y resultados únicas para el individuo. Refleja experiencias personales pasadas. Sobre dicha categoría influyen criterios tales como empleos anteriores o compromisos familiares.

Adams mantiene que el nivel motivacional de un sujeto se basa en la relación de equilibrio entre los elementos fundamentales de una relación laboral; es decir, lo que un trabajador aporta a una empresa y viceversa, tengan. “La inequidad percibida genera

insatisfacción y provoca que el empleado intente restaurar el equilibrio en la relación”, (Fernández y Junquera, 2010). Para medir los conceptos que infieren en su teoría se formula la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción laboral} = \text{Aportación de la empresa} \div \text{Aportación a la empresa}$$

Es Naranjo (2009) quien recoge que:

(Trechera, 2005) agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos: Inputs: las contribuciones que la persona aporta a la tarea; a saber, formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras. Outputs: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene por la actividad realizada.

3.2.7 Teoría de la Modificación de la Conducta de B.F. Skinner

Skinner, autor de La Teoría de la Modificación de la Conducta y seguidor de la corriente del condicionamiento operante, “desarrolló una teoría básica sobre el comportamiento de las personas y la reacciones que se tiene ante un estímulo, su teoría está basada en la modificación de la conducta y comportamiento, incluyendo la forma de actuar ante circunstancias presentadas”, (Bandura, 2012).

“La teoría del condicionamiento es la forma en que la psicología se apropió históricamente el paradigma del reflejo” concluye Ribes (2012). Son muchos los autores que relacionan la teoría de Skinner con otras teorías anteriores como la del movimiento pavloviano o la Ley de efecto de Thorndike. Sin embargo, “el conductismo metodológico que contempló Skinner era distinto: lo criticó por no ser directamente observable. Skinner, al igual que Watson, consideró que todo evento en el organismo era por definición un evento material, físico”, (Ribes, 2012).

En sus experimentos y estudios Skinner llegó a concluir que:

Hay un condicionamiento operante cuando, primero, se constata que el animal experimental emite espontáneamente respuestas operantes, y cuando, segundo, alguna de estas respuestas se asocia de forma casual a un estímulo reforzador y se comprueba que cambia su frecuencia de emisión (la de la respuesta), (Quiroga, 1995).

Por otro lado, esta teoría se suele asociar con el refuerzo y castigo, que se explican más detalladamente en la siguiente tabla (Tabla 5. “Refuerzo-Castigo según Skinner”).

REFUERZO	CASTIGO
AUMENTA LAS POSIBILIDADES DE REPETICIÓN DE LA CONDUCTA	DISMINUYE LA POSIBILIDAD DE QUE LA CONDUCTA SE REPITA

TABLA 5. REFUERZO-CASTIGO SEGÚN SKINNER. ELABORACIÓN PROPIA

3.3. FACTORES QUE REPERCUTEN EN LA MOTIVACIÓN

Cuadra y Veloso (2010) relacionan el liderazgo, o la falta de este, con el grado de supervisión y, al mismo tiempo su influencia en el clima, la satisfacción y la motivación laboral. Mencionan de soslayo otras cuestiones que inciden sobre la motivación laboral o el clima organizacional y sostienen que:

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros.

Antes de continuar con las relaciones y los factores respecto de la motivación, es vital definir “liderazgo” como aspecto complementario a los expuestos en el punto 3.1 de este documento: Alves (2000) cita en su artículo a Barrow (1977), (citado por Chelladurai, 1984) que “define al liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Además, Alves (2000) escribe “El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno

de los miembros de la organización”. El liderazgo, que está estrechamente ligado con la productividad y la motivación en una organización, es objetivo de muchos estudios que analizan la tipología de liderazgo (liderazgo autoritario, paternalista, consultivo o democrático, entre otros), usada en contraposición y relación con los resultados rentables de la empresa.

Recapitulando y volviendo a lo mencionado por Cuadra y Veloso (2010), es importante incidir en las cuestiones con las que, según ellos, se relacionan “los cimientos de un buen clima laboral”, tales como la “conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo)”.

El primero de estos puntos correlacionados es el de la conciliación del trabajo con la vida familiar. Este punto, en los últimos años ha ido tomando forma e importancia, por lo que no es de sorprender que multitud de autores e investigadores se hayan centrado en este asunto. Cánovas, Aragón y Rocha (2005) nos presentan la materia diciendo que:

Los cambios sociodemográficos, económicos y culturales que caracterizan a las sociedades desarrolladas, así como la creciente incorporación de la mujer al trabajo remunerado, han situado la cuestión de la conciliación de la vida familiar y laboral en un primer plano de las agendas políticas de los respectivos gobiernos.

Además de la obligatoriedad por la creciente legalidad respecto a esto y la mejora, como defienden los autores ya citados, del clima organizacional y, por ende, de la motivación laboral, Biedma y Medina (2014) nos indican que “la implantación de medidas de conciliación para compatibilizar el trabajo con la familia [...] es un capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que genera una mejora de la imagen social hacia el exterior”. Son estos mismos autores los que, a lo largo de su trabajo, relatan las distintas teorías de diversos autores, que hablan y relacionan las consecuencias que puede acarrear, en un trabajador, la inexistencia de flexibilidad o facilidades en cuanto a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar:

- Respecto al estrés, Baxter y Chesters (2011), Zhang y Liu (2011) y Litchfield et al. (2004). “señalaron que las políticas de conciliación trabajo-familia tienen, entre otros beneficios, el de la disminución del estrés”.
- En cuanto a la satisfacción laboral: Bagger et al. (2008), Carr et al. (2008) y Anderson et al. (2002) “establecen una relación inversa entre conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral, que se agudiza en situaciones de estrés”.
- “Se puede afirmar que existen evidencias acerca de la relación entre dicho conflicto y la motivación”, López-Ibor et al. (2010), Meil et al. (2008) y Williams y Alliger (1999) “consideraron que los estados de ánimo desagradables pueden extenderse desde el trabajo a la vida familiar y a la inversa, lo que lleva a la disfunción de las estrategias de afrontamiento a menudo asociadas con el burnout (Leiter, 1991)”.

La conciliación trabajo – vida se podría enlazar con algunas condiciones de trabajo y, sobre todo, con la flexibilidad horaria, la situación geográfica respecto al domicilio o centro de estudios de los hijos, prestaciones o mejoras voluntarias de la empresa como guarderías, mejoras en el contrato, sobre días de asuntos propios o por enfermedad de familiares...Lo que llamamos “calidad de vida laboral”.

Otro de los puntos que Cuadra y Veloso (2010) indican es el de las prestaciones de carácter social. Este aspecto, el de las prestaciones sociales en concreto, López (2001) lo interrelaciona con el salario a percibir por los trabajadores y nos informa de que

Son muchas las empresas que basan parte de sus sistemas de compensación en el incentivo salarial como vía para alcanzar mayor rendimiento y eficiencia por parte de los empleados, estas firmas, además de los salarios y prestaciones sociales "básicos", agregan componentes variables a la remuneración.

Como ya se sabe, el salario es un aspecto motivador y constituye una parte fundamental de la dirección de los recursos humanos. Al ser este un tema central e importantísimo para la productividad y la motivación de una plantilla es, por descontado también, objeto de multitud de estudios y teorías sobre el propio salario, sus

dimensiones, sus tipos, sus incidencias en el personal... Para que el trabajador se sienta motivado es importante que se sienta valorado y, sin duda, el salario es un reconocimiento o recompensa al esfuerzo efectuado. Tiene, el salario, una extensión mayor llamada “Política Retributiva” y tres dimensiones que nos ayudan a entender cuán importante es desde el punto de vista del empleado; sin embargo, en lo que nos atañe, nos conviene centrarnos tan solo en la dimensión psicológica, donde uno percibe el sueldo como una recompensa o un incentivo y en la sociológica, que lo percibe, positiva o negativamente, en función de lo que hayan obtenido los demás.

López (2001) insiste en que

El dinero solo motiva a los individuos que ya están motivados [...] la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

Otras cuestiones que pueden hacer variar la motivación del trabajador son puntos que han tomado mayor importancia durante estos últimos años, como las políticas formativas o la tendencia, más actual si cabe, a la mejora de la comunicación (vertical y horizontal) que pueden hacer sentir a la plantilla como importante o parte en la toma de decisiones, teniendo mayor autonomía y valía dentro de la organización.

Las políticas formativas, cada vez más regladas y con mayores posibilidades en cuanto a ofertas, aumentan el valor de la plantilla por lo que es habitual que lleven aparejadas “pactos de permanencia”. La formación es un desembolso que la empresa hace para incrementar las capacidades y competencias de sus empleados, por lo que a su percepción, es un hecho motivador.

Por otro lado, si distinguimos la motivación intrínseca de la extrínseca; Martín Cruz, Martín y Trevilla (2009):

La intrínseca, es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos. En

concreto, la motivación intrínseca favorece [...] la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito (Wenger y Snyder, 2000). Igualmente, la motivación intrínseca puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos, puesto que [...] reduce la competencia excesiva que dificulta el aprendizaje.

Mientras que la extrínseca

Se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización (Milgrom y Roberts 1992; Prendergast, 1999; Bonner y Sprinkle, 2002). Los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias.

Dentro de cada motivación hay multitud de matices que incurren en ellas. Quizá, habría que destacar, como ya hemos hecho con el salario, que la motivación extrínseca se basa en la recompensa, ya sea monetaria o no, y los motivos provienen del exterior del individuo. Mientras que, la motivación intrínseca, es interior, propia del sujeto, y se caracteriza por disfrutar del recorrido más que de la meta, o el objetivo como tal.

Atendiendo a esto, se vuelven relevantes otros aspectos como la situación personal o las cargas familiares (ligado con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar) o la situación de la carrera profesional.

Sobre la carrera profesional, cabe definir sus cuatro fases o etapas:

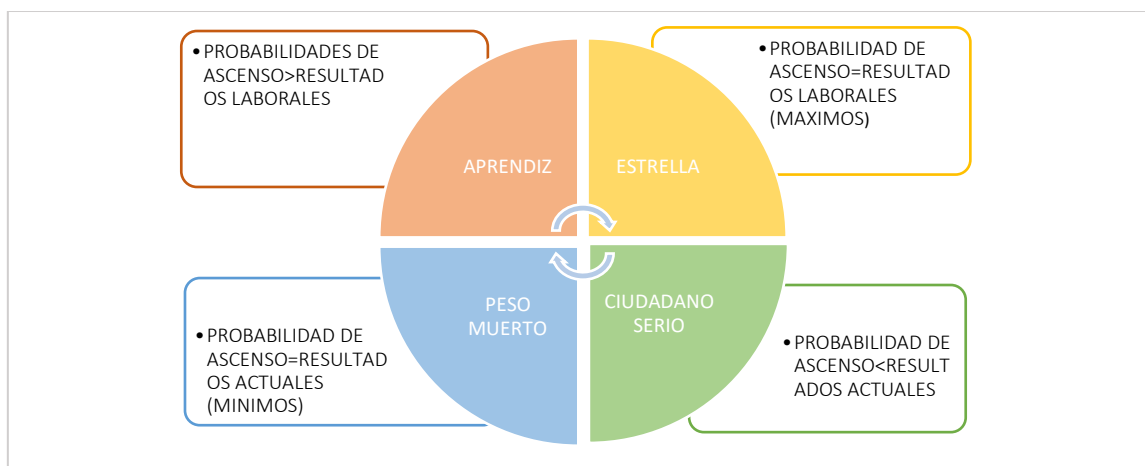


TABLA 6. ETAPAS DE UNA CARRERA PROFESIONAL. ELABORACIÓN PROPIA

Las conclusiones del estudio realizado por García, Barbero, Ávila y García (2003) sobre la motivación de los jóvenes en su primer empleo, lo aclara perfectamente en los tres siguientes puntos:

- Las relaciones sociales y la autoestima [...] influyen más en el grado de satisfacción laboral que el prestigio y el tipo de tarea que se realiza.
- Cuando los sujetos se inician en una determinada actividad laboral, su motivación se centra sobre todo en aquellos aspectos del trabajo relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, su desarrollo personal y profesional, y la búsqueda de situaciones que aumenten su auto concepto, aspectos todos de tipo extrínseco.
- La posibilidad de generar expectativas sobre la estabilidad en el empleo respecto a la actividad laboral desempeñada aumenta los niveles de motivación en la realización del trabajo.

Por lo que se puede deducir que, una persona de mayor edad y/o que se encuentre en otro estadio de su carrera profesional, tendrá, como consecuencia, otro tipo de motivaciones o aspectos motivantes en su trabajo.

A modo de recapitulación los factores que, en mayor o menos medida, repercuten en la motivación en el trabajo son:

SALARIO
FLEXIBILIDAD HORARIA

CONCILIACIÓN TRABAJO-VIDA
CLIMA LABORAL
RECONOCIMIENTO DE MERITO
DESARROLLO O ASCENSOS PROFESIONALES
POLÍTICAS FORMATIVAS
AUTONOMÍA
ADECUACIÓN PUESTO-TRABAJADOR
COMUNICACIÓN

TABLA 7. FACTORES INCIDENTES EN LA MOTIVACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 ENCUESTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Casas, Repullo y Donado (2003) apoyan investigar mediante encuesta, diciendo que: “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”, así como también que “este procedimiento de investigación posee, entre otras ventajas, la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez”.

Canales et. Al (2006) remarcan que “en el instrumento conocido como encuesta cuantitativa, o cuestionario de selección de alternativas, [...] lo que se investiga y conoce no son “individuos”, sino individuos-valores, o lo que es lo mismo, individuos-selecciones en una gama”.

Casas, Repullo y Campos (2003) aconsejan que:

En la planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta se pueden establecer las siguientes etapas:

- Identificación del problema.
- Determinación del diseño de investigación.
- Especificación de las hipótesis.
- Definición de las variables.

- Selección de la muestra.
- Diseño del cuestionario.
- Organización del trabajo de campo.
- Obtención y tratamiento de los datos.
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados.

4.2 ENCUESTA PARA CONOCER LAS VALORACIONES DE UNA MUESTRA DE TRABAJADORES DE CANTABRIA

La investigación empírica de este trabajo consiste en averiguar el nivel motivacional de los trabajadores en las PYMES por lo que es oportuno utilizar la encuesta como método investigativo.

Siguiendo las indicaciones que extraemos del apartado anterior y en base a lo expuesto en el apartado “Estado de la Cuestión” de este mismo trabajo, he construido una encuesta. Consta de 20 preguntas de respuesta múltiple a elegir la que más se adapte a la situación personal del sujeto que contesta. Como lo que se pretende obtener son datos cuantitativos, las preguntas son en su mayoría cerradas y consisten en otorgar un valor numérico como respuesta a una pregunta sencilla sobre la situación laboral en que se encuentran. Las preguntas tienen como finalidad conocer el nivel motivacional de los trabajadores, sin embargo, hay incluidas también algunas preguntas de control para intentar garantizar la veracidad de las respuestas.

Este sondeo ha sido contestado por 25 personas que trabajan en empresas cántabras. Esta encuesta ha sido enviada a través de redes sociales, emails y aplicaciones de chat y se han completado de manera anónima.

Los datos, al finalizarla, se han almacenado directamente en un archivo creado en Google Drive y, a partir de ellos, se han extraídos los resultados que exponemos a continuación.

5. RESULTADOS

5.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

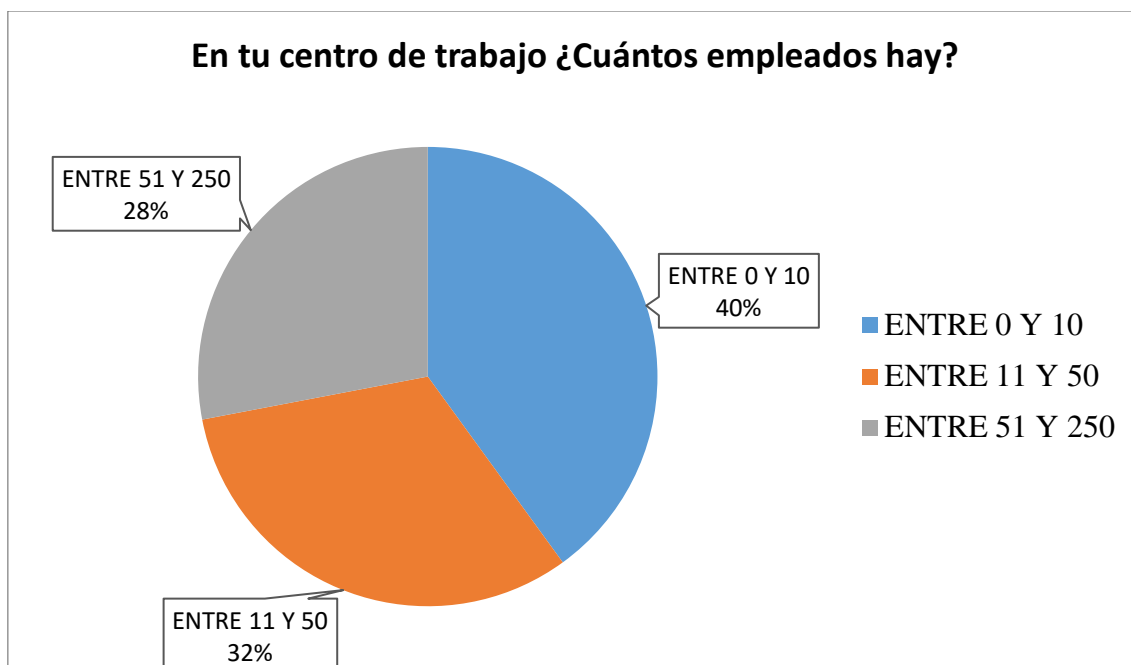


GRÁFICO 1

La mayoría de las personas que han contestado la encuesta trabajan, como se puede ver en el gráfico, en una microempresa. Ocho de las personas encuestadas (32%) formarían parte de una pequeña empresa y, el resto, el 28% en una mediana empresa.

5.2 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

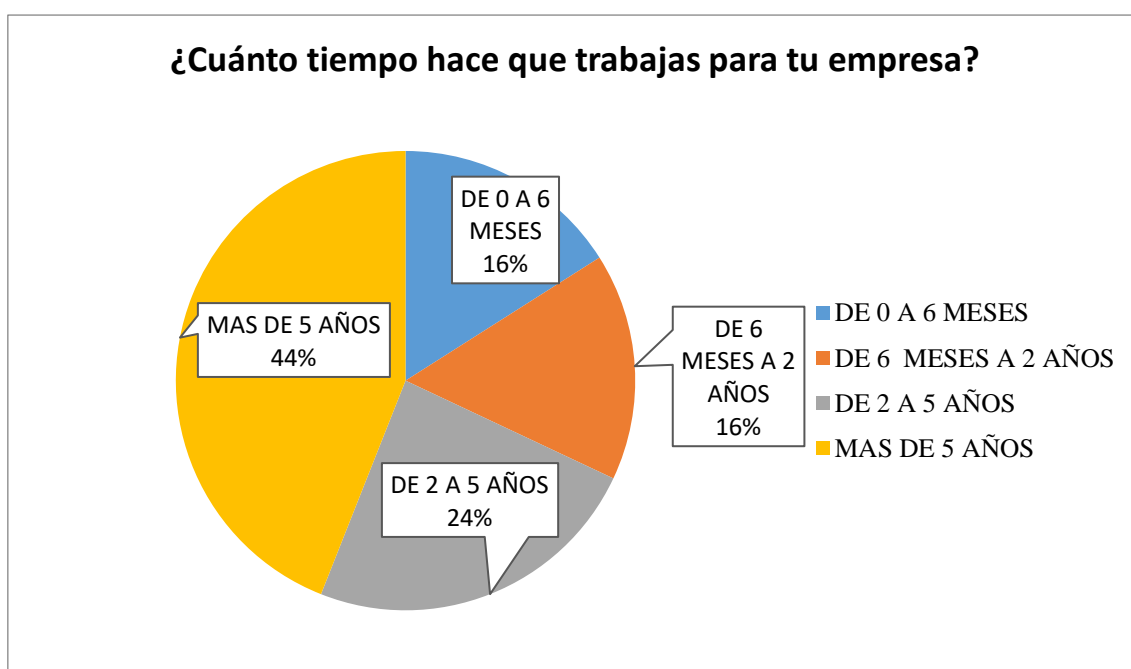


GRÁFICO 2

El 44% de los trabajadores objeto de este estudio han trabajado en sus empresas durante más de 5 años, mientras que tan solo 6 personas, que conforman el 24%, más de dos años. Por otro lado, el 32% de los entrevistados restantes, divididos de manera homogénea, trabajan desde hace dos años o menos.

5.3 SITUACIÓN MOTIVACIONAL EN EL TRABAJO

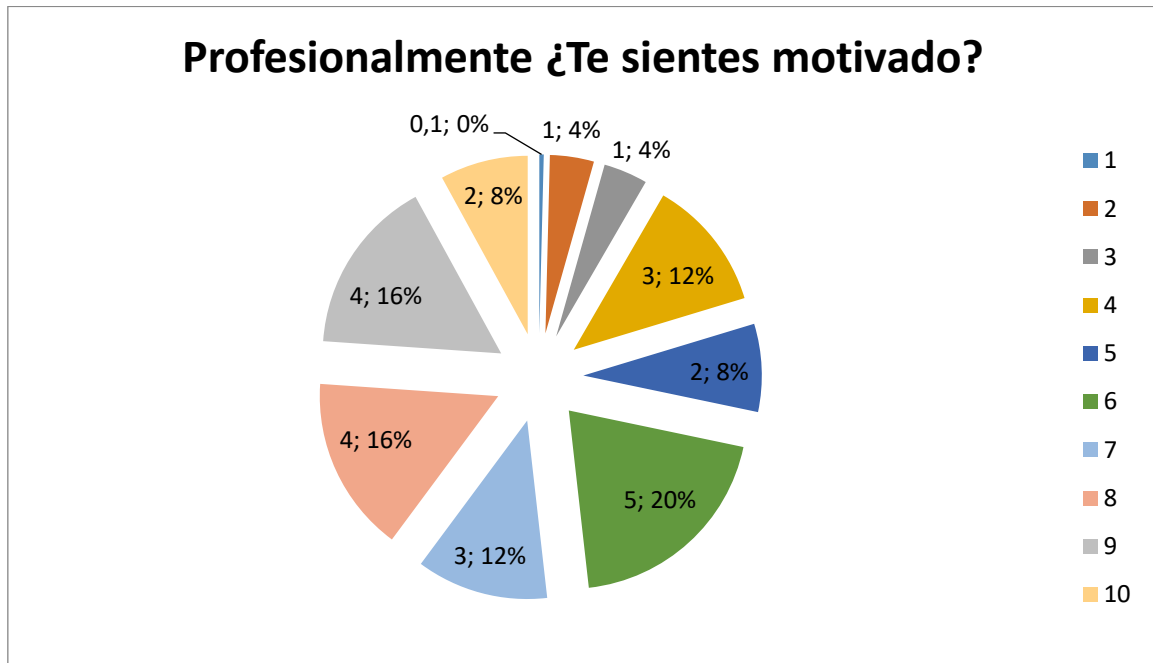


GRÁFICO 3

En esta tercera pregunta los resultados son aún más dispersos y vemos que, la mayoría, decide marcar una respuesta intermedia, optando por el 6 en una escala del 1 al 10. En su mayoría y teniendo en cuenta el grafico de manera global, los trabajadores encuestados dicen sentirse motivados o estimulados.

5.4 EXPECTATIVAS DEL SUJETO EN EL TRABAJO

¿Tienes claro lo que se espera de ti en el trabajo?

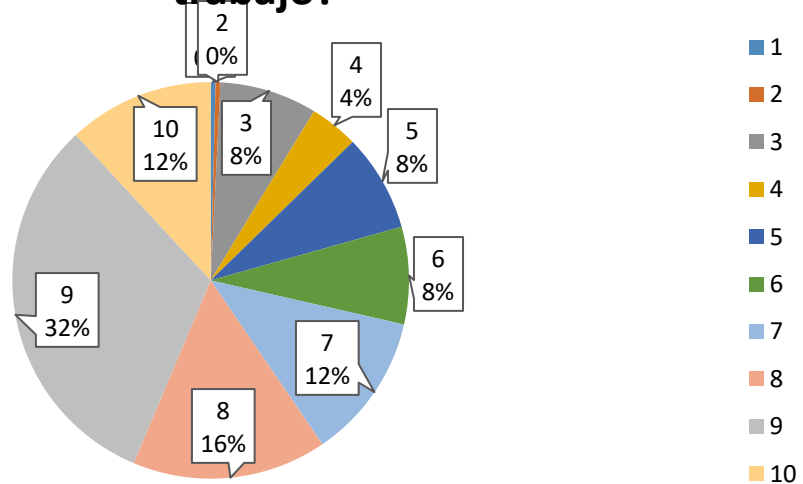


GRÁFICO 4

La mayoría de los sujetos dicen saber lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, lo cual, como hemos estudiado anteriormente, es un factor motivador. La inseguridad en el trabajo puede tener graves consecuencias, no solo en la productividad o el nivel de motivación del trabajador o a nivel organizacional, sino también, a nivel personal.

5.5 HERRAMIENTAS DE TRABAJO

¿Tienes los materiales y equipos necesarios para realizarlo?

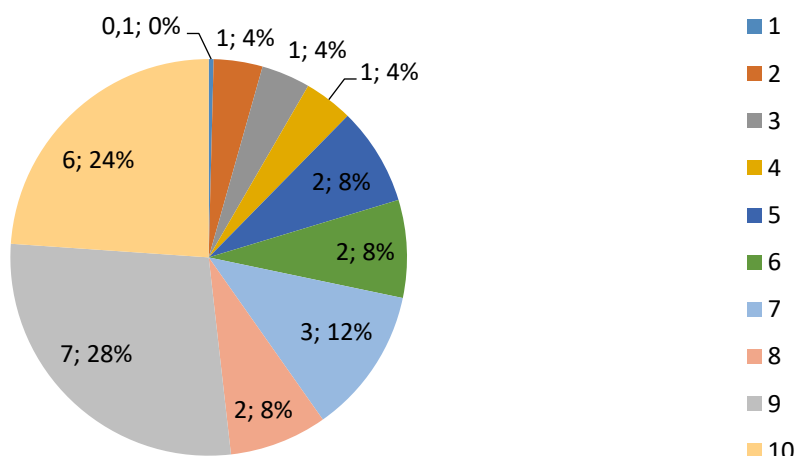


GRÁFICO 5

En esta ocasión, la inmensa mayoría reconoce tener los medios necesarios para desempeñar sus labores correctamente. El 60% de los entrevistados han marcado las opciones 8-10 que coincide exactamente, aunque en otra distribución, con las respuestas en la pregunta anterior.

5.6 TRIUNFO LABORAL

Laboralmente ¿Cómo definirías triunfo?

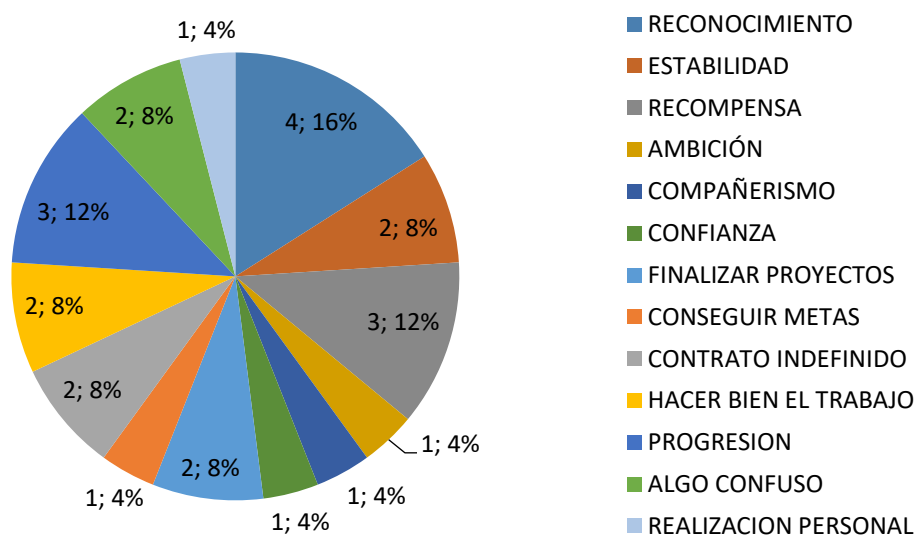


GRÁFICO 6

Esta pregunta, al ser abierta, ha sido de contestaciones muy amplias y diversas, de ahí que el gráfico sea de difícil lectura. Se han registrado respuestas como: ambición, éxito sobre una cosa o hecho, estabilidad económica y familiar, compañerismo y constancia o progresar en el puesto.

Dos personas han coincidido en que, laboralmente, triunfo, sería conseguir un contrato indefinido. Cuatro de los trabajadores creen que sería el reconocimiento al trabajo. Tres de ellos creen que el triunfo es sinónimo de estabilidad; mientras que, en la misma medida, lo comparan con progresión. Otras respuestas que también se han repetido son algo confuso o recompensa.

5.7 RELACIÓN SALARIO-NECESIDADES

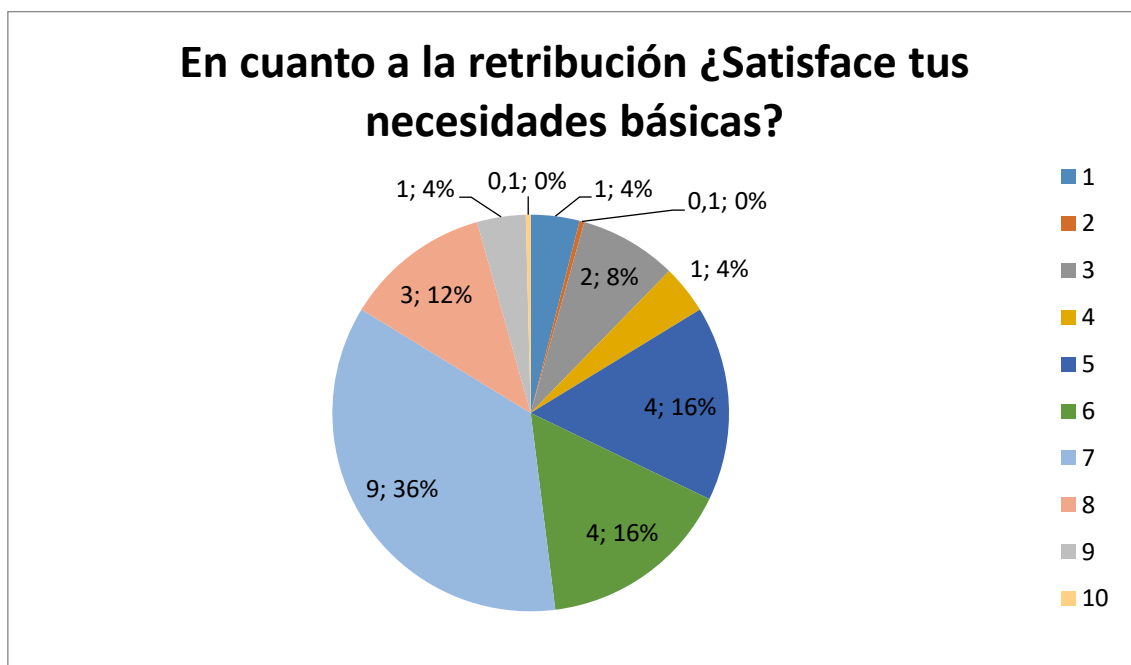


GRÁFICO 7

Al hablar del salario, un condicionante motivador externo, el gráfico nos demuestra que, a pesar de haber respuestas de todo tipo, la mayoría considera que éste si cubre las necesidades básicas, concretamente en un 52%.

5.8 RELACIÓN TRABAJADOR-SUPERIORES

En cuanto a la relación con tus superiores (en caso de tenerla) ¿Cómo la definirías?

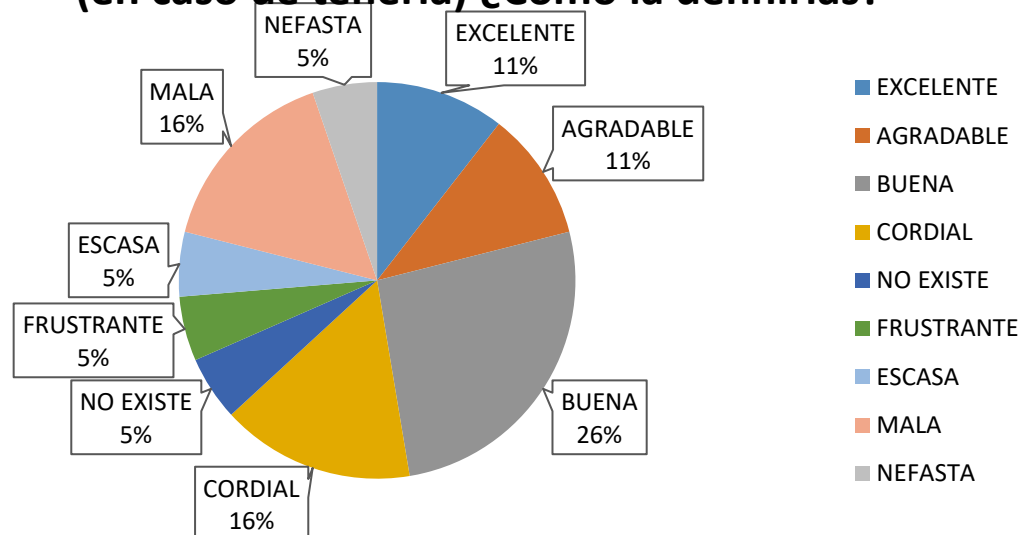


GRÁFICO 8

De nuevo estamos ante una pregunta de respuesta libre. Esta vez encontramos que uno de los encuestados (4%) reconoce no tener trato directo con sus superiores; sin embargo, el 72% dice tener una relación cordial, buena, agradable, excelente... frente al 24% que sostiene que tienen una mala o nefasta relación con sus superiores directos.

5.9 RELACIÓN TAREAS-MOTIVACIÓN

¿Las tareas que realizas te motivan y permiten desarrollarte profesionalmente?

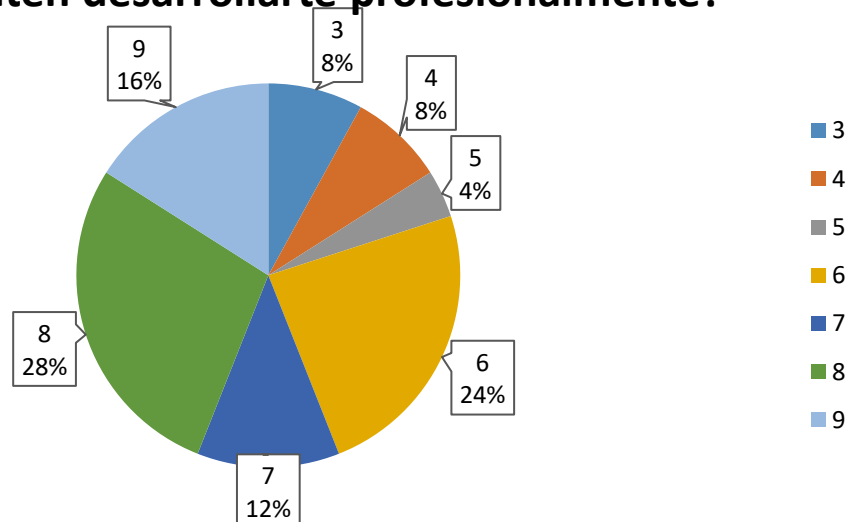


GRÁFICO 9

Al incidir en las tareas propias del puesto y su repercusión en la motivación del sujeto estudiado comprobamos que el 44% cree que esas funciones le motivan y desarrolla laboralmente en gran medida, aunque sin llegar al 10 en ninguno de los casos. El 20% responde con un cinco o un valor inferior a este y el 36% contesta con un valor medio de entre 6 y 7.

5.10 RELACIÓN TRABAJO-RECONOCIMIENTO



GRÁFICO 10

En cuanto a los elogios, que lo podemos identificar como reconocimiento, con una diferencia del 8% encontramos respuestas opuestas frente a un 12% que dice no saber si ha recibido halagos en su trabajo.

5.11 RELACIÓN TRABAJO-SATISFACCIÓN



GRÁFICO 11

A una pregunta básica sobre el empleo que los sujetos de estudio tienen, como es si se está o no a gusto con las tareas que se desempeñan, podemos considerar que el 56% está muy satisfecho, frente a un 24% que marca una opción media o el 20% que dice no estar conforme.

5.12 RELACIÓN RETRIBUCIÓN-ESFUERZO

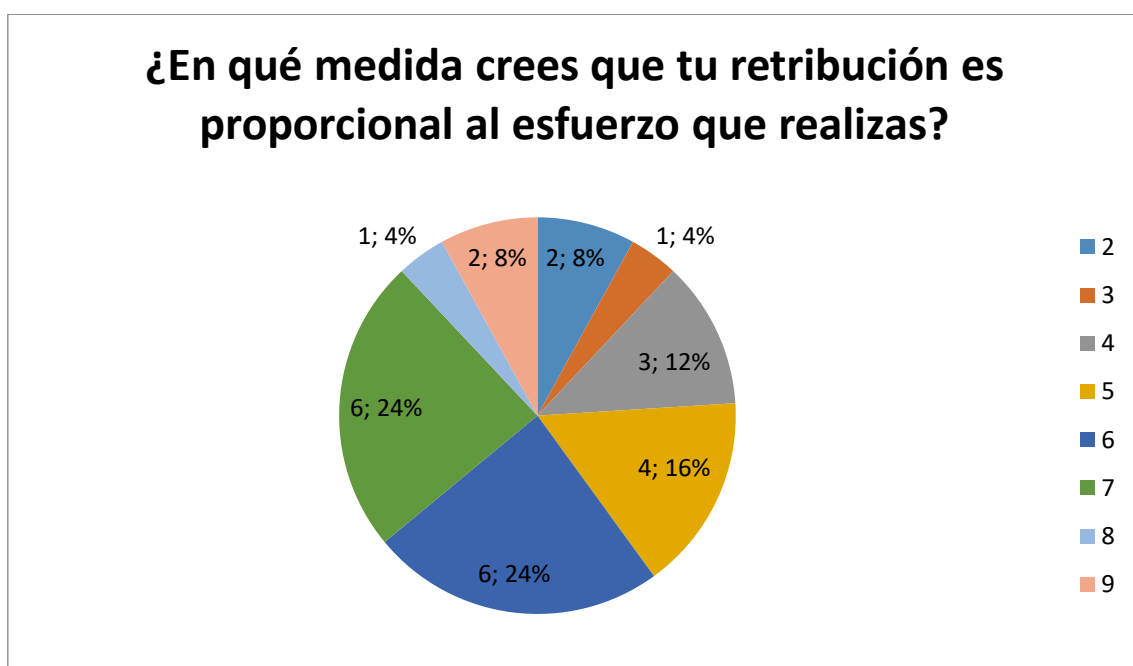


GRÁFICO 12

Anteriormente preguntábamos sobre la relación entre la retribución y las necesidades básicas; en esa pregunta el 54% afirmó que su salario cubría esas necesidades aunque ninguno de los encuestados marcó el 10 como opción. En esta pregunta, que compara la proporción esfuerzo-salario, es tan solo el 36% de los sujetos de estudio los que creen que están equilibradas ambas variables.

5.13 RELACIÓN TRABAJO-DESARROLLO



GRÁFICO 13

La estimulación en el desarrollo es uno de los aspectos que desde hace, relativamente poco, se intenta implementar en las organizaciones; sin embargo, los trabajadores que han completado esta encuesta, en su mayoría, dicen no recibir ese tipo de estimulación. Todo esto, frente a 9 personas, es decir, el 36% que sí.

5.14 RELACIÓN SUJETO-ENTORNO

¿Cómo describirías la relación con tus compañeros?

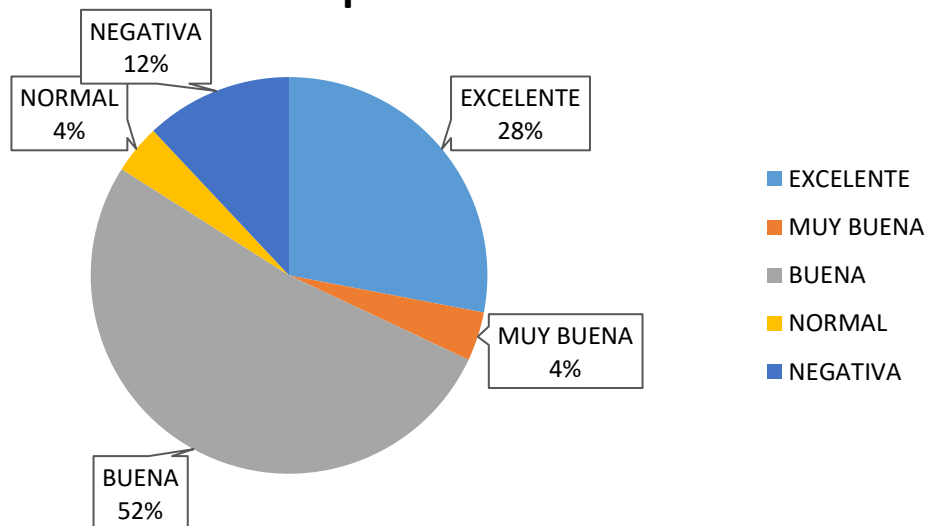


GRÁFICO 14

Es importante, como factor motivacional, conocer la relación sujeto-entorno. Las respuestas en su inmensa mayoría, (84%) nos dejan ver que la relación con los compañeros de los encuestados es buena, mientras que solo el 12% contesta de manera negativa. El 4% restante dice tener una relación “normal” con el resto de empleados.

5.15 RELACIÓN SUJETO-RECONOCIMIENTO

En tu trabajo ¿crees que tus opiniones cuentan?

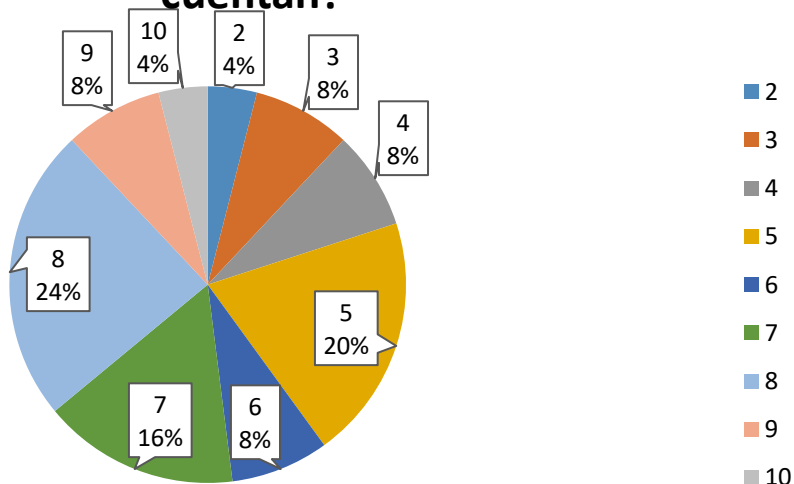


GRÁFICO 15

En esta ocasión, las respuestas son heterogéneas ya que el 36% creen que sus opiniones son importantes para su empresa, el 24% marcan una respuesta media y el 40% toma valores de 5 o inferiores aclarando que no creen que sus aportaciones a la empresa no sean valiosas.

5.16 RELACIÓN SUJETO-COMPROMISO

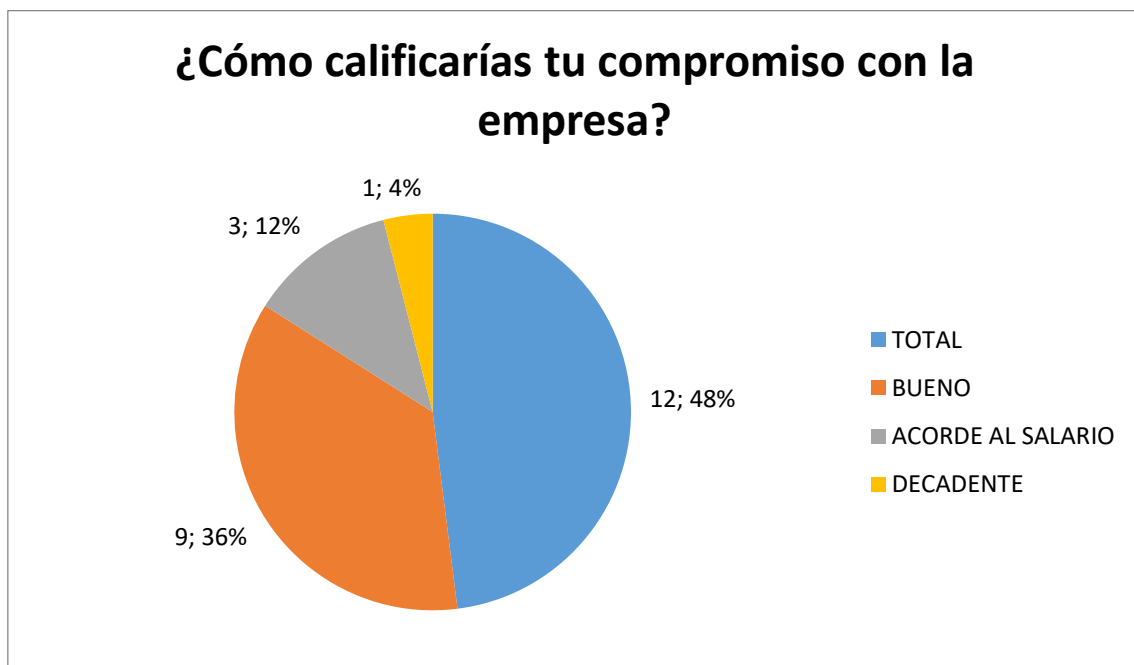


GRÁFICO 16

Esta pregunta sobre compromiso, fue formulada de forma abierta y por eso las respuestas fueron tan diversas sin embargo, si las agrupamos observamos que el 84% cree que su compromiso es bueno, alto o total, el 12% dice tener un nivel de compromiso de acuerdo a su salario y el 4% que cree que este factor esta “descendiendo”.

Si esto lo relacionamos con la anterior pregunta que medía nivel esfuerzo-salario comprobamos que las percepciones son bastante inferiores ya que, recordamos que tan solo el 36% estaba conforme. Esto significa que el 48% restante cree que su compromiso no es recompensado monetariamente.

5.17 RELACIÓN SUJETO-COMPROMISO AJENO

En comparación con tus compañeros ¿cómo crees que es tu compromiso?

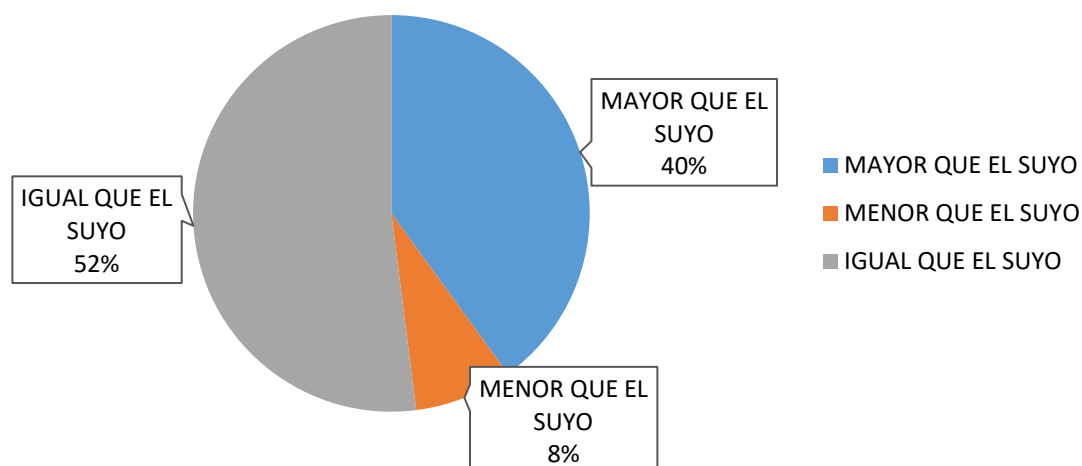


GRÁFICO 17

Como se aprecia, el 52% que se correspondería con 13 de las respuestas, cree que su compromiso es equiparable al de sus compañeros; seguidamente el 40% cree que están más comprometidos que el resto, en contraposición al 8% que considera que es inferior.

5.18 SUJETO COMO PERSONA EN EL TRABAJO

Tu jefe o supervisor ¿se interesa por ti como persona?

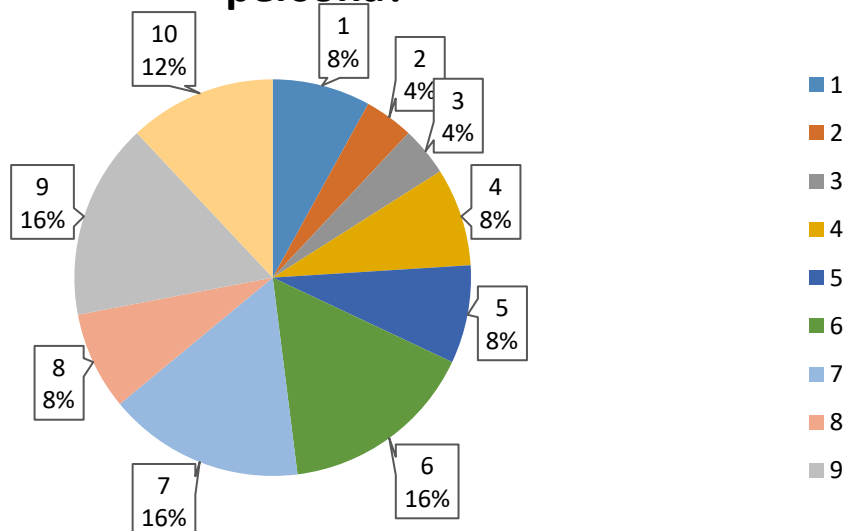


GRÁFICO 18

Como se puede apreciar, las respuestas han sido diversas, sin embargo, el 32% ha escogido un valor de cinco o inferior para referir al interés de sus superiores. Es precisamente el mismo porcentaje el que escoge valores medios (entre 6 y 7) y de forma muy parecida, conformando tan solo un 36% de las personas que eligen valores altos como respuesta.

En esta ocasión tenemos que recordar que en preguntas anteriores cuestionamos la relación supervisor-sujeto, en ella el 72% contestó tener una buena relación que sorprende al compararlo con el 36% que considera que sus superiores se interesan por ellos más allá que como un simple empleado.

5.19 PERCEPCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO



GRÁFICO 19

Como valoración y pregunta final se ha cuestionado la empresa del sujeto como lugar de trabajo y, como se ve, el 48% considera la organización como un buen lugar de trabajo, por detrás, el 38% selecciona valores medios y es el 24% el que escoge valores bajos como respuesta, declarando que su empresa no es un buen lugar para trabajar.

6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos intentado, en primer lugar, indagar a cerca de la motivación laboral, incidiendo en el marco teórico y en la diferencia de esta con otros conceptos clave que repercuten en la misma. Para ello, ha sido necesaria la investigación en cuanto a los trabajos de diversos autores. Con esto, hemos cumplido el segundo de los objetivos que, al principio de este trabajo, marcamos, el de ampliar los conocimientos básicos estudiados a lo largo del Grado en Relaciones Laborales.

A través de los estudios que se han revisado como base para el cuerpo de este TFG, hemos podido comprobar los factores que repercuten en la motivación laboral, observando que son varios los términos que, al hablar de este tipo de motivación, habría que tener en cuenta.

Por otro lado, para este trabajo, también se ha realizado una encuesta. Esto conforma la parte empírica del proyecto y, en ella, hemos podido analizar la situación motivacional de veinticinco trabajadores de diferentes empresas, además de su percepción respecto al resto de los factores motivacionales ya mencionados. En base a los resultados de la misma, en la que muchos de los encuestados dicen abiertamente sentirse motivados, podemos concluir que un gran porcentaje de los trabajadores que han participado lo están. Tanto en las preguntas “base” como en las de “control” las respuestas han sido congruentes y de ahí que las conclusiones sean tan lineales como para reducirlo a lo siguiente: los aspectos motivacionales que repercuten en un trabajador inciden, no siempre en la misma medida, en como éste se siente respecto a su puesto de trabajo. Los resultados de esta encuesta revelan que el grado motivacional de los sujetos del estudio es elevado y por tanto no es extraño observar respuestas tan positivas respecto al compromiso propio con la empresa o a la percepción de la misma como lugar de trabajo.

Es por esto por lo que creemos haber cumplido todos los objetivos propuestos para este proyecto, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas sobre el tema central que nos ocupa y conociendo además la situación real de las diferentes personas que en él han participado.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alves, José (2000) “Liderazgo y clima organizacional” *Revista de Psicología del Deporte* 2000. Vol. 9(núm. 1-2), Págs. 123-133.

Amador, Oscar (2013) “Teoría de los dos factores de Herzberg” *Gestiopolis*.

Araya-Castillo, Luis y Pedreros-Gajardo Margarita (2009) “Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009”. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol.4(núm 142), Págs. 45-61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15333870004>

Arnold, M., Vivanco, M., Gaínza, Á., Cottet, P., Canales, M., Rodriguez, T., ...Martinic, S. (2006) “*Metodologías de investigación social Introducción a los oficios*”. Santiago: LOM.

Arrieta-Salas, C. y Navarro-Cid, J. (2008) “Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes” *Actualidades en Psicología*, Vol.22, Págs, 67-90.

Bandura, A. (2012) “Teoría de la modificación del conducta” *Experimentos sobre la conducta humana*. Recuperado de: <https://www.psicoactiva.com/blog/la-caja-de-skinner/>

Bayón, F. (2006). *Organizaciones y Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.

Biedma, JM y Medina, JA. (2014) “*Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo*” Cádiz: OmniaScience.

Boada, J., Tous, J., Ester S., y Vigil, A. (1998) “Estudio predictivo sobre la motivación interna en profesionales de Servicios Sociales y en Profesores no Universitarios”. *Psicología del Trabajo*. Págs. 141-158. Madrid: Pirámide.

Cánovas, A., Aragón, J y Rocha, F. (2005) “Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas” *Cuadernos de Relaciones Laborales* Vol. 23(núm. 1) Págs.73-93 Madrid: Fundación 1º de Mayo. Recuperado a partir de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0505110073A>

Cuadra, A y Veloso, C. (2010) “*Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima*

organizacional” *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, Vol. 18(núm. 1), Págs. 15-25.
Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

Fernández, E y Junquera, B. (2010) “¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?” *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*. Núm. 10, Págs. 59-74, DOI: <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i10.639>

Figueroba, A. (2009) “La teoría de las motivaciones de David McClelland” *Revista “Psicología y Mente”* Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>

García, MA., Barbero, MI., Ávila, I. y García, MC. (2003) “La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo” *Psicothema*, Vol. 15(núm. 1), Págs. 109-113.

García-Allen, J. (2007) “Los 6 tipos de mobbing o acoso laboral” *Revista “Psicología y Mente”* Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral>

García-Allen, J (2015) “Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales” *Revista “Psicología y mente”* Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>

Gil-Monte PR. y Moreno, B (2005). “El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout)” *Una Enfermedad Laboral en la Sociedad del Bienestar*. Página 186.

Herzberg, F. (1968) “Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas”. *Harvard Business Review*, January-February, Págs. 13-22. Recuperado de: <https://docplayer.es/322996-Unidad-5-lecturas-una-vez-mas-como-motiva-usted-a-sus-empleados.html>.

Casas, J., Repullo JR., y Donado, J. (2003) “La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)” *Revista “Survenia”*. Vol.31(núm 8) Págs.27-38 Recuperado de:

<http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>.

Boada, J., De Diego, R. y Esteban, T. (2004) “El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral” *Psicothema* 2004. Vol. 16(nº 1) Págs. 125-131.

López, FJ., Casique, A. y Ferrer, J. (2007) “La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad”. *Entelequia. Revista disciplinar*. Vol.3 Págs. 219-234.

Martin, N., Martin, V. y Trevilla, C. (2009) “Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 66, Págs. 187-211.

Martínez, CA. (2010) “El estrés laboral como factor de riesgo de suicidio (III)” *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*. Vol. 76, Págs. 32-37.

Montalvo, G y Plasencia, R. (2015) “Motivación”. Recuperado de: https://www.academia.edu/14747780/La_Motivación.

Moscoso, JJ. (2015) “Los trastornos psicosomáticos en el mundo laboral actual” *Revista Prevencionar*. Recuperado de: <https://prevencionar.com/2015/09/14/los-trastornos-psicosomaticos-en-el-mundo-laboral-actual/>

Naranjo, ML. (2009) “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo” *Revista Educación*. Vol. 33(Núm. 2) DOI: [10.15517/REVEDU.V33I2.510](https://doi.org/10.15517/REVEDU.V33I2.510)

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014) “Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis” *Papeles del Psicólogo*. Vol. 35(num.1), Págs. 31-39

Nicolás, MA. (2011). “El salario emocional” *Revista agropecuaria y ganadera*. Vol. 945. Págs. 692-693.

Peiró, JM. y Salvador, A. (1993) “*Desencadenantes del estrés laboral*”. Madrid: Pirámide.

López, C. (2001) “*Motivación con base en incentivos salariales*” Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-basada-incentivos-salariales/>

Pérez, A. (2015) “*La Teoría Motivación-Higiene de Herzberg*” Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Pérez, A. (2018) “*¿Conoces la teoría de las 3 necesidades universales de McClelland?*” Recuperado de: http://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland

Quintero, JR. (2007) “*Teoría de las necesidades de Maslow*” *Seminario de Teorías y Paradigmas Educativos*. Recuperado de: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

Quiroga, E. (1995) “*De Darwin a Skinner: Génesis histórica de la Psicología del Aprendizaje y del Condicionamiento Operante*” *Psicothema*. Vol. 7(nº 3), Págs. 543-556.

Ramírez, R., Abreu, J.L y Badii, MH. (2008) “*La motivación laboral. Factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Empresa manufacturera de tuberías de acero*”. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Vol. 3(núm.1) Págs. 143-185.

Ribes, E. (2012) “*Skinner y la psicología: lo que hizo, lo que no hizo y lo que nos corresponde hacer*” *Número especial: 30 Años de Apuntes de Psicología* Vol.30.(núm.1-3), Págs. 77-91.

Uribe, JF., Patlán, J. y García, A. (2015) “*Manifestaciones psicosomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis)*” *Contaduría y Administración*. Vol. 60.(Núm. 2.) Páginas 447-467 Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30009-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30009-7)

Vélez, JM., Montoya, IA y Marulanda, FA. (2014) “*Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento*” *Pensamiento y Gestión*. Vol. 36 Págs. 204-236. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>